

700699

701198

# Bachelor i HR og Personalledelse

Høyskolen Kristiania

4 Juni 2019



## Hvordan motivere seniorer til å lære ny teknologi?

En studie om organisatorisk tilrettelegging.

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.*

*Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.*

Antall ord: 13120

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er gjennomført ved Høyskolen Kristiania som en avsluttende del av den treårige bachelorgraden i HR og personalledelse. Vi har hatt en bratt læringskurve i arbeid med oppgaven, og gjennom dens store omfang av fagtekster og datamateriale har vi i prosessen opparbeidet en egen stemme og et mer reflektert tankesett. Det har vært en spennende prosess med et stort fagligutbytte og opplevelse av personlig vekst.

Vi vil starte med å takke vår kjære veileder, Herman Thon. Vi er svært takknemlige for hans tilgjengelighet under hele prosessen. Han har vært en god sparringspartner i tide og utider, med støttende ord og ulike innfallsvinkler i utfordrende faser. Videre ønsker vi å takke Tore Fagernes for konstruktive tilbakemeldinger og faglig input. Senter for Seniorpolitikk har også vært en verdifull samarbeidspartner under oppgaveskrivingen. Tusen takk for tiden, all faglig input og for gode teoretiske diskusjoner. Vi retter også vår takknemlighet til de deltagende informantene.

Vi anser oss selv som å være privilegerte over å ha hatt så mange gode støttespillere som har fulgt oss gjennom hele prosessen. Tusen takk for all hjelp, deltakelse og engasjement fra dere alle. Uten dere ville hverken prosessen eller oppgaven blitt den samme.

Sist men ikke minst, tusen takk til Høyskolen Kristiania for tre utrolig fine år!

## Sammendrag

Dagens samfunn utvikler seg i et ekstremt høyt tempo, med en kompleksitet større enn noen gang før. Ny teknologi tar en større og større del av vår hverdag og er blitt en integrert del av samfunnet. Norge står også overfor en demografisk utvikling hvor eldre utgjør en stadig større andel av befolkningen. I lys av dagens teknologiske endringer ble vi nysgjerrige på hvordan de eldre arbeidstakerne påvirkes. Vi anser viktigheten av at eldre arbeidstakere henger med i den teknologiske utviklingen som stor, da det rent enkelt ikke er et alternativ for hverken ung eller gammel å la hver. Norge har også et økt behov for arbeidskraft, og å motivere seniorer i arbeidslivet til å lære ny teknologi vil derfor ikke bare være av organisatorisk vinning, det vil komme hele samfunnet til gode. Disse tanker og refleksjoner førte oss til følgende problemstilling:

*“Hvordan kan organisasjonen tilrettelegge for seniorennes motivasjon til å lære ny teknologi?”*

I henhold til problemstillingen og den nye kunnskapen vi ønsket å tilegne undersøkelsen, anså vi en kvalitativ tilnærming og et fenomenologisk forskningsdesign som å være mest hensiktsmessig. Datamaterialet ble innsamlet gjennom kvalitative individuelle dybdeintervjuer og en semistrukturert intervjuguide. Intervjuguiden tok utgangspunkt i teoriens oppbygging; de tre forskjellige skiftene som skjer ved økt alder. Vi undersøkte altså hvordan skiftet i kognitive evner, tidsperspektiv og ytelsesfaktorer påvirker seniorennes motivasjon til å lære ny teknologi.

Etter gjennomførte intervjuer satt vi igjen med en stor mengde detaljert informasjon, som videre gav oss et godt utgangspunkt for analyse og drøfting. Resultatene peker i hovedsak på at ledelse og tilpasset læringsmetodikk spiller en avgjørende rolle i denne forbindelse.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	7
1.3 Avgrensninger .....	8
1.4 Definisjonsavklaring .....	8
<b>2.0 Teori</b> .....	9
2.1 Skifte i kognitive evner.....	10
2.1.1 Flytende intelligens .....	10
2.1.2 Krystallisert intelligens .....	11
2.1.3 Innvirkningen flytende- og krystallisert intelligens har på motivasjonen.....	11
2.1.4 Redusert arbeidsminne .....	12
2.1.5 Innvirkningen redusert arbeidsminne har på motivasjonen .....	13
2.2 Skifte i tidsperspektiv .....	13
2.3 Skifte i ytelsesfaktorer .....	14
2.3.1 Personlighetstrekk .....	15
2.3.2 Selvbilde .....	15
2.3.3 Yrkesmessige interesser .....	16
2.3.4 Motivasjonsfaktorer .....	17
<b>3.0 Metode</b> .....	18
3.1 Valg av metode .....	18
3.2 Planlegging av prosessen.....	18
3.2.1 Forskningsdesign .....	19
3.2.2 Datainnsamlingsmetode .....	19
3.2.3 Forberedelse av valgt datainnsamlingsmetode .....	20
3.2.4 Utvalgsprosedyren .....	20
3.2.5 Gjennomføring av datainnsamlingen.....	21

3.3 Analytisk fremgangsmåte .....	21
3.4 Forskningsetikk .....	23
3.5 Kritikk av valgt metode .....	24
3.6 Kvalitetssikring av funn.....	24
<b>4.0 Analyse .....</b>	<b>26</b>
4.1 Hvordan påvirker skifte i kognitive evner motivasjonen til å lære ny teknologi? .....	26
4.1.1 Kognitive endringer førte ikke til svekket motivasjon .....	27
4.1.2 Behov for tilpasset læringsmetodikk.....	28
4.1.3 Redusert arbeidsminnet.....	30
4.1.4 Delkonklusjon .....	31
4.2 Hvordan påvirker skifte i tidsperspektiv motivasjonen til å lære ny teknologi? .....	31
4.2.1 Ledelsen må sette krav .....	32
4.2.2 Endringstretthet.....	33
4.2.3 Mentorrollen .....	34
4.2.4 Delkonklusjon .....	35
4.3 Hvordan påvirker skifte i ytelsesfaktorer motivasjonen til å lære ny teknologi? .....	36
4.3.1 Påvirkning på den generelle arbeidsmotivasjonen.....	36
4.3.2 Påvirkning på motivasjonen til å lære ny teknologi.....	37
4.3.3 Delkonklusjon .....	38
<b>7.0 Konklusjon.....</b>	<b>38</b>
7. 1 Forslag til videre forskning.....	39
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>41</b>
<b>Vedlegg av intervjuguide .....</b>	<b>43</b>

# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

De seneste femti årene viser en økning i andel eldre arbeidstakere sammenlignet med tidligere tiår (Statistiska centralbyrån 2011). Samtidig viser forskning at eldre har andre behov og motiveres av andre ting enn yngre kolleger (Inceoglu, Segers og Bartram 2012; Kanfer og Ackermann 2004; Kooij m.fl. 2011). Kunnskap om hva eldre motiveres av og hvordan de på et generelt plan fungerer vil derfor være verdifullt for dagens ledere i næringslivet, da de fleste i besittelsen av en slik type stilling vil ha ansvar for de vi i denne sammenheng kaller for *seniorer*.

Temaet for denne bachelor vil være rettet mot seniorers motivasjon til å lære ny teknologi, og undersøkelsen vil dreie seg om å utforske hvordan en organisasjon best mulig kan tilrettelegge for at senioren henger med i organisasjonens teknologiske og digitale endringsprosesser. Bakgrunnen til at vi fokuserer på teknologi i denne sammenheng er at vi i de siste ti årene har vært vitner til en drastisk teknologisk utvikling. Enkelte går så langt som å omtale tiden vi nå lever i som den nye industrielle revolusjon, og ifølge leder i Google vil endringene vi står ovenfor de neste ti årene være større og mer omfattende enn hva vi har sett de foregående hundre årene (Bock 2015). Den rivende teknologiske utviklingen setter krav til bedrifters læring og omstillingsdyktighet, og det er derfor viktig å reflektere over hvordan organisasjonen kan forberede seg og takle disse endringene (Bock 2015). Birdi og Zapf (1997) mener at organisasjonens strategi å innføre ny teknologi ofte ikke er tilstrekkelig anpasset for opplæring av eldre arbeidstakere. Noen undersøkelser viser også til at det ikke alltid er en selvfølge at den eldste delen av arbeidstakerne blir inkludert i utviklingen og innføringen av disse teknologiske prosessene (Aronsson og Kihlbom 1996). Men med den økende andelen eldre på arbeidsmarkedet er ikke dette en strategi som organisasjoner kan fortsette å praktisere. Mange bedrifter begynner nå å rette større fokus på å rekruttere, trene og motivere sine eldre ansatte (Kanfer og Ackermann 2004). Det finnes ikke mye forskning på temaet og spesielt ikke på norske arbeidstakere, så her håper vi å kunne bidra!

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med vår bachelor er å undersøke hvordan organisasjonen kan legge til rette for at seniorer vil være i stand til å lære seg den nye teknologien på best mulig måte med hensyn til deres behov. For å undersøke dette har vi valgt problemstillingen:

*“Hvordan kan organisasjonen tilrettelegge for seniorennes motivasjon til å lære ny teknologi?”*

For å undersøke hvordan en organisasjon kan legge til rette for eldres behov i læringen av ny teknologi, må vi først ha kunnskap om hvordan endringene hos seniorenne påvirker deres motivasjon. På dette område er det lite forskning. En teori til hvorfor dette fenomen oppstår er at de kognitive forandringene i hjernen hos de eldre, påvirker kapasiteten til å lære arbeidsoppgaver som setter høye krav til flytende intelligens. Arbeidsoppgaver som setter høye krav til flytende intelligens refereres til som programmering og teknologiske prosesser (Kanfer og Ackermann 2004). Men disse undersøkningene er ikke tilstrekkelige for å dra slutsatser, og derfor har vi valgt å utforske området nærmere. Vi har i denne undersøkelsen valgt å avgrense det teoretiske utgangspunktet til hovedsakelig å studere de kognitive og psykologiske endringene i Kanfer og Ackermanns motivasjonsteori fra 2004, hvilket skaper det teoretiske rammeverket for undersøkelsen. I denne undersøkelsen ser vi altså på hvordan de kognitive, men også hvordan de psykologiske endringene påvirker seniorenne. I tillegg til å utforske teoriens faktorer, har denne undersøkelsen også stilt åpne spørsmål om hva informantene selv anser som å være motivasjonsfremkallende, og hva som eventuelt gjør læringen utfordrende. I den anledning stiller vi oss følgende tre forskningsspørsmål:

F.SPM 1: *“Hvordan påvirker skifte i kognitive evner motivasjonen til å lære ny teknologi?”*

F.SPM 2: *“Hvordan påvirker skifte i tidsperspektiv motivasjonen til å lære ny teknologi?”*

F.SPM 3: *“Hvordan påvirker skiftet i ytelsesfaktorer motivasjonen til å lære ny teknologi?”* ‘

### 1.3 Avgrensninger

I og med at oppgaven tar utgangspunkt i en spesifikk teori så vil første delen dreie seg om å undersøke om denne stemmer overens med seniorennes egne oppfatning eller ikke, og for å minske oppgavens omfang vil den ikke drøfte om eldre er mindre motivert til å lære ny teknologi sammenlignet med sine yngre kollegaer. Dette blir i så fall noe å forske videre på. Det er også en mulighet at en del eksterne faktorer utenfor organisasjonens innflytelse har en effekt på seniorennes motivasjon iht. teknologi, men ettersom hensikten med undersøkelsen er å finne tiltak fra organisasjonens perspektiv vil ikke det bli et fokusområde her. Med bakgrunn i den organisatoriske innfallsvinkelen skal undersøkelsen heller ikke prøve å svare på hvordan IT-systemets design best skal utformes, eller andre tilpasninger av selve teknologien.

Teoridelen vil heller ikke omhandle ledelsesteori, endringsledelse eller selvledelse da dette ville vært en antagelse om at ledelse har stor innvirkning på seniorennes motivasjon. Livslang læring, også kalt kontinuerlig læring, er et område som for så vidt hadde vært relevant i denne konteksten, men som ikke behandles på bakgrunn av begrensninger i oppgaven da dette vil kreve en annen type metodetilnærming. Temaet livslang læring er ikke heller et tiltak som organisasjonen kan gjennomføre før implementering av det nye datasystemet, men snarere noe som organisasjonen burde ha lagt til rette for fra et mer langsiktig perspektiv. Livslang læring er med andre ord noe organisasjonen må ha et kontinuerlig fokus på, ikke bare ved læring av et nytt IT system. At det å lære nye ting kontinuerlig bidrar til at det også blir enklere å lære generelt finnes det også en del forskning på (Warr og Bidi 1998; Oslo Economics 2018).

### 1.4 Definisjonsavklaring

Undersøkelsens mindre omfang har gjort at vi har valgt å begrense oppgaven ytterligere i forhold til begrepsavklaring og utvalg. *Ny teknologi* avgrenses til å omhandle ny teknologi innenfor organisasjonen, for eksempel som nye IT-systemer og nye dataprogram, rutiner og funksjoner. Hensikten med undersøkningen er ikke et forsøk på å finne ut av hvordan få eldre til å følge med i den teknologiske utviklingen generelt. Den vil ikke ta for seg eldres motivasjon til å følge med på sosiale medier og i utviklingen av teknologiske fritidsaktiviteter. Ny teknologi vil i denne sammenheng innebære den teknologi som innføres som en del av



arbeidsoppgavene i organisasjonen og som de ansatte må lære for å være i stand til å mestre stillingens forventninger.

Med begrepet seniorer sikter vi til den eldre delen av arbeidstakerne i organisasjonen. En rapport av Ipsos for Senter for Seniorpolitikk (2018) viser at arbeidstakere starter å regnes som eldre ved en alder på 56,3 år. Det er på bakgrunn av dette som vi har valgt å sette alderen for deltakere i undersøkningen fra 56 år og oppover. Også i mange internasjonale undersøkelser regnes "eldre" innenfor arbeidsmarkedet som personer over 55 år (Statistiska centralbyråen 2011). Undersøkningen vil utføres på personer i administrative «white collar» stillinger.

## 2.0 Teori

Første steg for å finne ut av hvordan organisasjonen kan legge til rette for seniorenene i opplæring av nye teknologiske arbeidsoppgaver, blir å finne ut av hvordan aldersendringer virker inn på motivasjonen. Teorien behandler dette spørsmålet, hvilket skaper fundamentet for hele undersøkningen. Det finnes ikke mye forskning innen det spesifikke temaet *eldres motivasjon til teknologi*, hvilket innebærer at tilgangen til relevant informasjon er svært begrenset. Forskning viser at de kognitive og psykologiske endringene påvirker de eldres motivasjon, og indikerer at disse fenomen også påvirker motivasjonen til å lære ny teknologi.

Det teoretiske grunnlaget for undersøkningen tar utgangspunkt i Kanfer og Ackermanns rammeverk (2004) om hvordan aldersrelaterte endringer påvirker den overordnede motivasjonen til arbeidet. Dette er en generell teori om hvordan kognitive- og psykologiske endringer med alder påvirker motivasjonen i arbeidslivet. Kanfer og Ackerman (2004) belyser spesielt fire områder som de mener er med på å påvirke endringer i arbeidsrelatert motivasjon, hvilke er følgende: *Loss*, *Growth*, *Reorganization* og *Exchange*. Vi bruker teorien som grund i oppbyggingen av teoridelen, men med fokus på de endringer som er relevante i forbindelse med læring av ny teknologi. Kanfer og Ackermanns teori fra 2004 er her komplett med forskning på hvordan endringer med alder kan påvirke motivasjonen til å lære nye teknologiske oppgaver. For å gjøre det så oversiktlig som mulig er *Loss* og *Growth*, som her kalles *flytende og krystallisert intelligens*, sammenslått til ett område og representerer de

kognitive endringene hos seniorer. Reorganization omhandler et skifte i tidsperspektiv med alderen hvilket teorien mener påvirker deres motiv for handlinger og dermed også deres motivasjon. I teoridelen benevnes dette område som *Skifte i tidsperspektiv*. Det siste av de fire områdene som Kanfer og Ackerman (2004) omtaler er Exchange og handler om et overordnet aldersskifte i hvilke ytelsesfaktorer man motiveres av og hvordan dette kan ha innvirkning på arbeidsmotivasjonen. Exchange har oversettes til *Skifte i ytelsesfaktorer* i denne sammenhengen, og representerer sammen med Skifte i tidsperspektiv de psykologiske endringene.

## **2.1 Skifte i kognitive evner**

Gjennom hele livet er hjernen i en kontinuerlig endringsprosess, og en del av disse endringene følger et typisk mønster med alderen. Denne del av teorien tar for seg endringer i de mentale funksjonene i hjernen, dvs. de kognitive evnene. Her vil vi redegjøre for de endringer som er forsket mye på, og som forfaller som mest sannsynlig å ha innvirkning på eldres motivasjon til teknologi. Det er en vanlig antagelse at økt alder medfører en generell nedgang i samtlige evner, at man stadig fungerer dårligere jo eldre man blir. Flertallet studier, blant annet de om flytende og krystallisert intelligens, viser imidlertid at denne påstand ikke er korrekt (Kanfer og Ackerman 2004). Flytende og krystallisert intelligens er to av de fire temaer som Kanfer og Ackerman identifiserte for å forklare hvordan aldersrelaterte endringer kan påvirke arbeidsmotivasjonen. Disse intelligenser er kognitive prosesser som går gjennom ulike endringer på forskjellige stadier av livssirkelen, og som kan ha innvirkning på individets motivasjon til forskjellige arbeidsoppgaver (Inceoglu, Segers og Bartram 2012). Her er det, som tidligere nevnt, innvirkning på motivasjonen til læring av ny teknologi som er interessant. Også endringer i arbeidsminne vil her bli tatt opp som en eventuell faktor som kan ha innvirkning på motivasjonen til å lære ny teknologi.

### 2.1.1 Flytende intelligens

Begrepet flytende intelligens sikter til evnen man har til å tilpasse seg og møte nye situasjoner, uten å ha vært i tilsvarende situasjoner tidligere. Flytende intelligens handler også om evnen til å tilegne og lære ny kunnskap. Når den flytende intelligensen daler svekkes arbeidsminnet, evnen til å prosessere ny informasjon, løse nye problemer og kritisk tenkning (Kanfer & Ackerman, 2004). Den flytende intelligens når sin maksimale effekt i de tidlige 20 årene, og synker deretter kontinuerlig med den økende alderen (Oslo Economics 2018).

Denne påstand blir også støttet i Kanfer & Ackerman (2004), og er en teori som det gjort mye forskning på.

### 2.1.2 Krystallisert intelligens

Den krystallisert intelligensen representerer individets generelle kunnskap, bredden av ordforråd og verbal forståelse (Kanfer & Ackerman, 2004). I motsetning til den flytende intelligensen som minsker med alderen, øker den krystalliserte intelligensen jo eldre en blir. Krystallisert intelligens er tilegnet av tidligere erfaringer, og utviklingen av denne intelligens kommer derfor an på i hvilken grad individet investerer, eller har investert, sin flytende intelligens i læringsbaserte aktiviteter (Utforsksinnet 2018). Krystallisert intelligens øker med alderen i forbindelse med utdanning og arbeidserfaring.

### 2.1.3 Innvirkningen flytende- og krystallisert intelligens har på motivasjonen

De kontinuerlige endringene i flytende og krystallisert intelligens bidrar til at man får en endring i hva man motiveres av. Motivasjonen til å lære nye ting har en generell tendens til å minske med alderen, sannsynligvis på bakgrunn av at læring av nye ting trenger kompleks bearbeiding av informasjon (Kanfer og Ackermann 2014). Arbeidsoppgaver som krever stor mengde av flytende intelligens er mer krevende ved alderen og kan derfor oppleves som demotiverende. Veksten av den krystalliserte intelligensen vil ikke kompensere i denne sammenheng (Inceoglu, Segers og Bartram 2012). Arbeid med *teknologi* blir i Kanfer og Ackermann (2004, 447) nevnt som en arbeidsoppgave som krever stor grad av flytende intelligens. De mener at eldre sannsynligvis er mye mer interessert i arbeidsoppgaver som bygger på deres allerede tilegnede kunnskap og ferdigheter. En undersøkning av Birdi og Zapf (1997) viste at eldre, sammenlignet med yngre, hadde mindre sannsynlighet for å kunne løse dataproblem selvstendig. De antar at dette fenomen blant annet grunner i de eldres nedgang i flytende intelligens og mangel på tidligere erfaring.

#### *2.1.3.1 Preferanseendring av arbeidsoppgaver*

Kanfer & Ackerman (2004) mener at det finnes en kobling mellom alder og kunnskapsnivå, og etter videre vitenskapelig etterforskning på området kunne de bekrefte at eldre arbeidstakere er mer kunnskapsrike enn de yngre, i vurdering av kunnskap i bred forstand. Gjennom å studere et flertall studier fant de ut at eldre kompenserer for lavere nivå i flytende intelligens ved å søke seg til arbeidsoppgaver

som optimaliserer den alt eksisterende krystallisert intelligens, altså kunnskap og ferdigheter (Kanfer & Ackerman, 2004). Dette kunne foregå ved å f.eks. foreta et stillingsbytte, dvs. å gå fra en kompleks innsats-avhengig jobb til en stilling som krever en mer kunnskapsbasert approach. Læreryrket vurderes som å være et eksempel på en stilling der det legges høye krav til krystallisert intelligens, mens matematikk og programmering regnes som områder hvor høy grad av flytende intelligens inngår (Kanfer & Ackerman, 2004). Eldre arbeidstakere oppfatter også seg selv som å være gode på typiske arbeidsoppgaver som har høye krav til krystallisert intelligens, og mindre gode på oppgaver som stiller høye krav til flytende intelligens. En vanlig strategi er at arbeidstakeren i forbindelse med økt alder får et større interesse for å oppvise kunnskap som er relatert til kunnskapsbaserte jobb-aktiviteter, og i størst mulig utstrekning prøver å unngå arbeidsoppgaver som forutsetter høyt nivå av den flytende intelligensen (Kanfer og Ackermann 2004).

#### *2.1.3.2 Redusert vilje for selvutvikling*

Den synkende flytende intelligensen kan også påvirke motivasjonen for deltakelse i utviklingsaktiviteter. Wolfson, Cavanagh og Kraiger (2014) viser til at det er mindre sannsynlig at man engasjerer seg i utdannings initiativer ved økt alder. Med økende krystallisert intelligens vil man på den andre siden utøve mindre innsats for å nå det samme resultat som yngre kollegaer, forutsatt at man operer i et område av egen kompetanse og erfaring. Å tilegne seg ny kunnskap er lettere dersom det passer inn i tidligere rammeverk fra enten utdanning eller erfaring (Kanfer & Ackermann, 2004). Birdi og Zapf (1997) mener derfor at undersøkelser av aldersforskjeller i databasert arbeide også bør inkludere og analysere deres tidligere erfaring av data.

#### 2.1.4 Redusert arbeidsminne

I følge Wolfson, Cavanagh og Kraiger (2014) defineres arbeidsminnet som å være et system for midlertidig vedlikehold og manipulering av informasjon som er nødvendig for å utføre komplekse kognitive aktiviteter, som forståelse, læring og resonnement. Arbeidsminnet er en av de fundamentale komponentene av kognitive funksjonene og er assosiert med høy ytelse. Arbeidsminnet ansees som å være en del av den flytende intelligensen (Wolfson, Cavanagh og Kraiger 2014), og forskning viser en tydelig nedgang i arbeidsminne ved økt alder.

### 2.1.5 Innvirkningen redusert arbeidsminne har på motivasjonen

Nedgangen kan skape implikasjoner for Eldres trenbarhet og læring, på bakgrunn av den viktige rollen minnekapasiteten spiller i kognitive ytelser. Kvantitative studier viser at redusert arbeidsminne delvis forklarer det negative forholdet mellom alder og utvikling av nye ferdigheter (Wolfson, Cavanagh og Kraiger 2014). I situasjoner der helt nye kunnskaper skal opparbeides, og spesielt i den første fasen av innlæringen, vil innvirkningen av redusert arbeidsminne ha størst negativ effekt. I samsvar med fenomenet som beskrevet ovenfor i forbindelse med redusert vilje for selvutvikling, er det enklere for eldre å lære material som de i noe sammenheng allerede er kjent med. Med hensyn til de Eldres begrensede arbeidsminne, oppgis det som å være viktig med tilrettelegging som sikrer at hjernen ikke blir overarbeidet under opplæring (Wolfson, Cavanagh og Kraiger 2014).

## **2.2 Skifte i tidsperspektiv**

Hva som skjer ved endring av tidsperspektiv er at alderen kobles opp imot hvor mye tid man har igjen før død, istedenfor hvor lang tid man har levd (Wolf, Cavanagh & Kraiger 2014). Kanfer og Ackermann (2000) fant i deres undersøkelse at Eldres ønske om å lære er betydelig lavere, sammenlignet med yngre. Psykiske endringer er assosiert med økt alderdom, hvilket vil si at det langsiktige perspektivet endres som følge av et skifte i motivasjon og motiv (Wolf, Cavanagh & Kraiger 2014).

Tidsperspektivet kobles også opp imot arbeidslivet. I stedet for å tenke over hvor lenge man har vært i arbeid, kobles fokuset til hvor lang tid det er igjen til man for eksempel går av med pensjon. Yngre har et utvidet tidsperspektiv som leder dem til å fokusere på kognitive mål, som f.eks. tilegne seg ny kunnskap, karriere planlegging og utvikling. Eldre har på den andre siden et begrenset tidsperspektiv som leder dem til å fokusere på den korte tiden de har igjen og forfølge emosjonelle mål, slik som emosjonell regulering og sosiale interaksjoner med f.eks. venner og familie (Wolf, Cavanagh & Kraiger 2014).

Det kortere tidsperspektivet påvirker med dette også seniorers motivasjon til å lære nye ting generelt. Kanfer og Ackermanns teori viser at eldre ikke lenger anser ny kunnskap som en framtidig ressurskilde, men at de heller anser det som å være en måte å opprettholde emosjonell tilfredsstillelse på og som kan støtte opp under identiteten. Begeistringen over å lære nye ting er betraktelig lavere for eldre sammenlignet med yngre (Kanfer & Ackerman, 2004), men å lære nye ting i form av å opprettholde emosjonell tilfredsstillelse og

tilknytningsfaktorer til organisasjonen er fremdeles viktig for eldre (Norsk seniorpolitiske barometer 2018).

Ifølge Norsk seniorpolitiske barometer (2018), vil en eldre som opplever sitt arbeid som positivt være mer tilbøyelig til å stå lenger i arbeid. Dette kalles "tilknytningsfaktorer" og kjennetegnes ved at arbeidet stimulerer vedkommende. Ulike opplevelser i arbeidslivet påvirker individet i et samspill og dersom eldre yrkesaktive utsettes for negative faktorer i arbeidslivet vil det ofte føre til den andre retningen, altså tidlig avgang. Positive og negative aspekter kan være knyttet til både arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø og det å ha selvbestemmelse i jobben, mulighet til å spørre om hjelp, nye arbeidsoppgaver dersom man ønsker det og mulighet til å lære nye ting, er viktige motivasjonsfaktorer (Norsk seniorpolitiske barometer 2018). I henhold til Stamov-Roßnagel & Biemann (2012), opplever eldre en større motivasjon koblet til arbeidsoppgaver som handler om å dele erfaring, informasjon og kunnskap til yngre kollegaer. På bakgrunn av det endrede tidsperspektivet og den reduserte begeistringen over å tilegne ny kunnskap, oppstår det ofte et ønske for eldre om å gå inn i en mentorrolle. Videreføring av tilegnet kunnskap til neste generasjon oppleves som motiverende og givende (Stamov-Roßnagel & Biemann 2012). Organisasjonen har mulighet til å påvirke eldre arbeidstakers tidsperspektiv ved å være bevisst de positive aspektene og forsterke dem slik at de blir omgjort til tilknytningsfaktorer. Ved å forlenge arbeidstakerens tidsperspektiv, slik at det blir et fokusskifte, kan det føre til en positiv innvirkning på deres motivasjon til å lære nye ting (Stamov-Roßnagel & Biemann 2012).

### **2.3 Skifte i ytelsesfaktorer**

Ifølge Kanfer og Ackerman (2004) har det blitt gitt lite oppmerksomhet til å forstå effekten av eldres utvikling i arbeidsmotivasjon. Forskningen på dette området representerer derfor et hull i vår kunnskap. Hvordan man kan lede og motivere eldre arbeidstakere og forstå hvordan effekten av alderdom faktisk spiller inn på arbeidsmotivasjonen, hadde ingen teoretisk grunnlag frem til Kanfer og Ackerman i denne artikkelen utvidet eksisterende arbeidsmotivasjon-teori med hensyn til dynamikken ved økt alder (Kanfer og Ackerman, 2004). Som nevnt innledningsvis mener Kanfer og Ackermann (2004) at det er fire ulike faktorer som har innvirkning på endringene i den arbeidsrelaterte motivasjonen. De tre første faktorene; *flytende intelligens*, *krystallisert intelligens* (kalt skifte i kognitive evner) og *skifte i tidsperspektivet*, er redegjort for ovenfor. Videre vil faktoren *skifte i ytelsesfaktorer* være den

siste delen av litteraturredegjørelsen. Ytelsesfaktorer defineres i denne sammenheng som å være hva som får en arbeidstaker til å ville yte i sin stilling. Personlighetstrekk er også å regne som en ytelsesfaktor i dette tema. I denne del av Kanfer og Ackerman (2004) sin teori, blir det vist til forskning som indikerer at endringer i *personlighetstrekk*, *yrkesmessige interesser* og *selvbilde* har innvirkning på individets arbeidsmotivasjon. Disse psykologiske trekk endres og utvikles med alderen, men også i forrang av menneskers motiver.

### 2.3.1 Personlighetstrekk

Tidligere har personlighetstrekk blitt definert som noe som er stabilt over tid, men senere studier indikerer at personlighetstrekk til en viss grad endres kontinuerlig gjennom livet som en konsekvens av alder (Roberts og DelVecchio 2000). Det er oppdaget et fellestrekk mellom økt alder og nedgang i blant annet personlighetstrekkene; utadvendthet, nevrotisisme og åpenhet for nye opplevelser (Kanfer og Ackermann 2004). Spesielt det sistnevnte kan være relevant i forbindelse med Eldres motivasjon til ny teknologi, da ny teknologi innebærer å lære noe nytt. Som tidligere nevnt støtter undersøkningen av Kooij m.fl. fra 2011 opp under at eldre ikke er like åpne for nye opplevelser, altså lære noe nytt. Dette indikerer at eldre arbeidstakere på et allment plan er mindre interesserte i å delta på opplæring og mindre opptatt av å karriereutvikling sammenlignet med yngre arbeidstakere. Det viste seg at eldre arbeidstakere i stedet hadde en økning i personlighetstrekkene; bevissthet, interesse av interaksjon og samspill med andre (Kanfer og Ackermann 2004).

### 2.3.2 Selvbilde

Selvbilde er summen av tanker og oppfatninger man har av seg selv og plassen man har i forhold til andre individer og samfunnet for øvrig (Kvam 2016). Eldre har et behov for å beskytte eget selvbilde, noe som kan påvirke deres motivasjon til å utforske et nytt dataprograms funksjoner til det fulle. Dette kan blant annet skyldes redsel for å mislykkes (Wolfson, Cavanagh og Kraiger 2014). De søker heller opp situasjoner der de kan lære bort allerede tilegnet kunnskap. Studier viser at seniorer sammenlignet med yngre kolleger, opplever mer angst i forbindelse med teknologi og derfor kan ha behov for ekstra oppmuntring fra ledersiden innenfor dette område (Wolfson, Cavanagh og Kraiger 2014). Forskning viser også tendenser til at eldre trekker seg unna aktiviteter eller tilegnelse av ny kunnskap, på bakgrunn av frykt for svekkelse av eget selvbilde. Dette fenomen, at eldre trekker seg unna læring av nye ting, blir nevnt flere steder i litteratur-redegjørelsen på

bakgrunn av at det er flere faktorer som påvirker dette fenomen. Tilegnelse av ny kunnskap vil være lettere dersom man har lignende erfaring og relevant utdanning, altså at den nye kunnskapen overensstemmer med et eksisterende rammeverk (Wolfson, Cavanagh og Kraiger 2014). Dette er interessant i denne undersøkelsen i tilfelle informantene har utdanning i teknologi og er kontinuerlig vant til å oppdatere seg og lære disse nye funksjoner. Ved et slikt eksisterende rammeverk kan det være at vedkommende ikke opplever de samme begrensningene på dette område, sammenlignet med andre eldre arbeidstakere som ikke har denne erfaringen.

### 2.3.3 Yrkesmessige interesser

Med yrkesmessige interesser menes hvilke preferanser man har med hensyn til aktiviteter som er knyttet til ulike deler av arbeidet som inngår i stillingen (Kanfer og Ackerman 2004). I studie gjort av Stamov-Roßnagel og Biemann fra 2012 undersøkes seniorers motivasjon til ulike typer arbeidsoppgaver. Det er interessant i denne sammenhengen hvilket fokus de har på arbeidsoppgavene og hvilke deler av jobben de eldre finner mest motiverende. Studiets resultat indikerte at man ved økt alder, på et generelt plan, blir mer interessert og motivert til oppgaver som handler om å føre videre eller dele informasjon til yngre kolleger. Dette støtter opp under det som tidligere er nevnt i teorien om tidsperspektiv, at de eldre motiveres av å veilede yngre kolleger, og på den måten overføre erfaring videre til neste generasjon (Oslo Economics 2018). Dette har også en kobling til selvbilde, som nevnt ovenfor.

Studien av Stamov-Roßnagel og Biemann (2012) utforsket også hypotesen om at eldre ville være mindre motiverte til arbeidsoppgaver relaterte til personlig vekst, men fant ikke noen korrelasjon på dette. Som redegjort for tidligere i teorien under *preferanse endringer av arbeidsoppgaver*, viser forskning at et stillingsbytte er av høy sannsynlighet dersom nåværende stilling innebærer for høye krav til vedkommendes flytende intelligens. Ifølge Kanfer og Ackerman (2004) kan dette begrunnes ved at for høye krav til flytende intelligens kan true vedkommendes selvbilde. Eldre arbeidstakere foretrekker at stillingen domineres av den krystalliserte intelligensen, fremfor den flytende. Dette har en sammenheng ved yrkesmessige interesser, da eldre arbeidstakere ofte tendenserer i å ikke ha interesse for oppgaver som stiller høye krav til flytende intelligens. Dersom dette inngår som et krav i stillingen er det ikke uvanlig at et stillingsbytte inntreffer (Kanfer & Ackerman 2004).



### 2.3.4 Motivasjonsfaktorer

Også Inceoglu, Segers og Bartrams har i en undersøkelse fra 2012 studert aldersrelaterte forskjeller i arbeidsmotivasjon. I denne studie kom man frem til at eldre ikke nødvendigvis er mindre motiverte på et allment plan, men at de motiveres av andre ting enn sine yngre kolleger. Blant annet fant man at de eldre var mindre motiverte av konkurranse, makt, personlig vekst og oppnåelse i prestasjon. Autonomi og personlige prinsipper var isteden det de eldre verdsatte høyest i arbeidet og som de mente opplevdes motiverende.

Ifølge Norsk Seniorpolitisk barometer 2018, er sterk jobbautonomi et uttrykk for at ledere stoler på at medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse og motivasjon til at de kan bidra til å nå organisasjonens mål. En rapport av Oslo Economics fra 2018 viser også at hvis eldre arbeidstakere får bestemme sin arbeidshverdag, altså får autonomi i sin stilling og ikke blir detaljstyrt. Vil det bidra til høyre prestasjon og produktivitet. De foreslår at det i kombinasjon med dette blir viktig med lederaktivitet som har til hensikt å få medarbeiderne til å involvere seg i arbeidsoppgavene og identifisere seg med organisasjonen. Deres forskning viser også at eldre motiveres til å stå lengre i stillingen når deres leder gir dem oppmerksomhet, og uttrykker et ønske om at de skal fortsette i stillingen (Oslo Economics 2018).

Dette er i linje med funn av Barnes-Farrell og Matthews (2007) som observerte en positiv sammenheng mellom alder og meningsfylt arbeid. Også en nylig Norsk studie av Solem (2017) viser at eldre i større grad motiveres av selve innholdet i arbeidsoppgaven. Samme studie gav også indikasjoner på et negativt forhold mellom alder og opplevd motivasjon av status, titler og lønnsbetingelser.

*Hva motiveres seniorer av:*

- + Autonomi
- + Personlige preferanser

*Hva seniorer motiveres mindre av:*

- Oppnåelse
- Konkurranse
- Personlig vekst
- Status

Faktorene til høyre ovenfor mister betydning, mens faktorene til venstre vil bli viktigere. Alt i alt tyder dette på at vi kan forvente eldre arbeidstakere å ha spesifikke motivasjonsbehov i forbindelse med læring av ny teknologi og hvordan denne opplæringen foregår.

## 3.0 Metode

### 3.1 Valg av metode

Metode-strategi valget står mellom to alternativer, kvantitativ eller kvalitativ tilnærming. Hovedforskjellen mellom de to metodevalgene er fremgangsmåten som benyttes ved innsamlingen av informasjon og den nye kunnskapen metoden produserer (Askheim og Grenness 2008). Vårt valg er ikke tatt ut ifra om vi er for eller imot tall, men heller hvilken type kunnskap vi er ute etter og egenskapene til metodens datamateriale. Ettersom problemstillingen til undersøkelsen er *“Hvordan kan organisasjonen tilrettelegge for seniorennes motivasjon til å lære ny teknologi?”* anser vi en kvalitativ metode som å være den mest hensiktsmessige. Dette på bakgrunn av at problemstillingen tar for seg forskning på individer, sosiale fenomen og sosial samhandling, som ifølge Askheim og Grenness (2008) gjør at en kvalitativ tilnærming vil være å anse som mest hensiktsmessig. Vi er på jakt etter en reell og dyp forståelse fra seniorennes perspektiv. Den kvalitative tilnærmingen vil åpne for at informantene får mulighet til å svare fritt på spørsmålene som stilles, som igjen kan gi oss utdypende kunnskap og de personlige synspunktene som kreves for at vi skal være i stand til å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Gjennom å bruke denne metoden finnes det mulighet til å utforske andre alternative faktorer som de eldre opplever har en større innvirkning på motivasjonen enn de som er diskutert i teorien, samtidig som det gir en indikasjon på hvorfor de stemmer eller ikke.

### 3.2 Planlegging av prosessen

Det er flere misforståelser av den kvalitative metoden, blant annet at den er spontan og krever mindre planlegging sammenlignet med kvantitativ metode. Ifølge Askheim og Grenness (2008) har grundig planlegging stor betydning på kvaliteten til den kvalitative undersøkelsen. Gjennomføringen av datainnsamlingen til denne studie er derfor planlagt nøye, slik at problemstilling og hovedspørsmål blir belyst -og vi får svar på det vi ønsker å svare på. I denne del av metoden vil alle de metodiske valgene redegjøres for, som hvilke forskningsdesign utvalgsprosedyre og datainnsamlingsmetode som anvendes. Det redegjøres også for hvordan vi har gått frem, hvilke forberedelser vi gjorde før datainnsamlingen og hva vi tenkte på før gjennomførelse.

### 3.2.1 Forskningsdesign

Etter at den store beslutningen om valg av metode er tatt, vil neste steg være valg av forskningsdesign. Fordelen med å anvende et forskningsdesign i undersøkelsen er at man får føringer på hva man skal gjøre underveis i prosessen. Det er en overordnet plan for hvordan problemstillingen skal belyses og besvares (Askheim og Grenness 2008).

Vi har med bakgrunn i problemstillingen valgt et eksplorativt design. Dette design tar for seg åpne problemstillinger og har til hensikt å forstå et fenomen, noe som samsvarer godt med vår undersøkelse og dens problemstilling. Videre anser vi det kvalitative forskningsdesignet *fenomenologi*, som å være mest hensiktsmessige av de fire ulike alternativene til det eksplorerende design. Dette fordi designet bygger på en underliggende antagelse om at virkeligheten er slik informantene oppfatter den (Askheim og Grenness 2008). Bakgrunnen til at vi sluttet oss om dette design, er at vi tror senioren selv sitter på mye informasjon ved beskrivelse av deres opplevde virkelighet. Det fenomenologiske design åpner for muligheten til å tolke og undersøke den dypere meningen bak våre informanternes synspunkter, noe som kan bidra til verdifulle funn, forståelse og innblikk. Den nye kunnskapen det fenomenologiske designet tilegner, kan være avgjørende for resultatet av undersøkelsen og åpne for mulige løsninger til problemstillingen (Askheim og Grenness 2008). Problemstillingen, formålet, tid, ressurser samt erfaring og egen kompetanse er også tatt i betraktning ved valg av dette forskningsdesign.

### 3.2.2 Datainnsamlingsmetode

Vi benytter oss av individuelle dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Dette metodevalg er tatt på bakgrunn av at man får anledning til å se verden fra informantens side. Disse synspunkter og opplevd virkelighet vil være grunnlaget for videre analyse. Metoden vil gi oss tilgang til informantens, perspektiv, kunnskap og erfaring i detalj (Askheim og Grenness 2008). Deretter vil vi kunne tolke betydningen av beskrivelsene i sammenheng med undersøkelsens kontekst. Da kvalitativ metode kjennetegnes av dens små utvalg, vil man få mulighet til å bruke god tid på hvert intervju som vil øke kvaliteten, ved å skape nærhet og tillit til informanten som igjen resulterer i gode utdypende svar. Metoden gir også mer informasjon ved at vi får muligheten til å observere informantens kroppsspråk, fremtoning og mimikk (Askheim og Grenness 2008).

### 3.2.3 Forberedelse av valgt datainnsamlingsmetode

Etter valgt datainnsamlingsmetode, er neste trinn å tenke over hva man må forberede før gjennomførelsen. Da vi har valgt å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer vil det være gunstig å forberede en intervjuguide i forkant av intervjuet (Askheim og Grenness 2008). I kvalitative dybdeintervjuer er det vanlig å skille mellom strukturert og ustrukturert form. Hvilket man velger har innvirkning på hvor åpen samtalen blir. Vi har valgt å slutte oss rundt et semi-strukturert intervju hvilket betyr at vår intervjuguide belyser de ulike punktene vi ønsker å få besvart i løpet av samtalen, men for å unngå å ødelegge flyten så stilles spørsmålene ikke i en bestemt rekkefølge. Intervjuguiden fungerer som en retningslinje for samtaleens hovedpunkter som i en viss grad påvirker informantens besvarelse. Vi anser dette som å være det mest hensiktsmessige undersøkelsesinstrumentet til vår problemstilling, da det åpner for muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål slik at man så langt det lar seg gjøre unngår feiltolkning. Intervjuguiden åpner også for en bedre forståelse av informantens beskrivelse av opplevd virkelighet (Holme & Solvang, 1996).

Intervjuguiden er utarbeidet med forankring i undersøkelsens utvalgte teori og starter med begrepsavklaringer og noen generelle spørsmål, slik at vi får informantenes snakkeband i gang. Videre spisses den inn til de spørsmål vi egentlig ønsker å få svar på. Vi var innom alle intervjuguidens punkter i alle intervjuene, slik at en sammenligning av svarene i etterkant skulle være mulig. Den anvendte intervjuguiden er lagt som vedlegg.

### 3.2.4 Utvalgsprosedyren

I kvalitativ metode velger man utvalgsgrupper ut i fra personer som er kvalifisert til å si noe om det vi lurer på. Utvalget er her strategisk ved at alle deltakerne er i aldersgruppen vi ønsker å studere og har erfaring fra innføring av ny teknologi. Informantene skal kunne dekke alle sider av undersøkelsens problemstilling, og hva slags rolle de fyller i den anledning er derfor viktig. Man kan selektere ut deltakerne ved å sette kriterier for deltakelse. Kriteriene for denne undersøkelse er arbeidstakernes alder, seniorer betraktes her som å være 55 år og oppover. Videre må man ha en administrerende stilling innen white collar, hvor teknologiske arbeidsoppgaver inngår i utførelsen av stillingen. Vi valgte å bruke subjekter på tvers av organisasjoner på bakgrunn av at vi ønsket mer nyanserte svar.

Utvalgsgruppen er relativt liten, og består av fem individer som oppfyller de gitte kravene for deltakelse. Vi er klar over at det kreves ydmykhet i henhold til hvilke konklusjoner vi kan trekke når vi går ut ifra en liten utvalgsgruppe og at funnene/resultatene ikke er representative i enhver sammenheng (Askheim og Grenness 2008). Vi anser vår undersøkelse som å være en forundersøkelse som senere kan anvendes videre i mer omfattende forskning.

### 3.2.5 Gjennomførelse av datainnsamlingen

Dybdeintervju er en krevende oppgave å gjennomføre, og få er i stand til å holde flere i løpet av en dag (Askheim og Grenness 2008). Dette skyldes blant annet kravene til tilstedeværelse, aktiv lytting og observasjon gjennom hele intervjuet. Dette ble tatt hensyn til under avtaling av tidspunkt, og for å unngå menneskelige feil gjennomførte vi maksimalt to intervjuer om dagen. Man må som intervjuer også være tilpasningsdyktig da alle informanter er forskjellige, og det er lurt å tilpasse intervjuet til den man er i interaksjon med. Dette kan gjøres ved å legge fokus på hva informanten oppfatter som viktig under intervjuet (Askheim og Grenness 2008).

I henhold til Askheim og Grenness (2008) er det av stor betydning for resultatene at informantene føler seg trygge under intervjuet. Intervjusettingen kan oppleves som fremmed og skremmende for mange, derfor var vi bevisst eget kroppsspråk og tonefall under samtalen. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, da dette er deres kjente og trygge territorium. Videre ble alle intervjuene spilt inn på lydopptak, etter godkjenning fra informanten. Vi brukte lydopptak for å forsikre oss om å innsamle så korrekt informasjon som mulig. Vi var begge fysisk til stede under alle intervjuene for å unngå misforståelser og subjektive tolkninger, og for å muliggjøre diskusjon av observasjoner i ettertid. Dette var et bevisst strategisk metodevalg for å styrke resultatenes troverdighet og kredibilitet.

### **3.3 Analytisk fremgangsmåte**

Misforståelser er ofte knyttet opp imot analysen i kvalitative undersøkelser. En vanlig feilantakelse er at den vil være lettere å gjennomføre enn den kvantitative tilnærmingen (Askheim og Grenness 2008). Dette er derimot ikke tilfelle. Analysedelen i kvalitative studier er en tidkrevende og kritisk fase, som i henhold til Askheim og Grenness (2008) krever minst like mye, om ikke mer, tid enn en kvantitativ tilnærming. Analysen i den kvalitative

tilnærmingen foregår parallelt med datainnsamlingen, noe som er en fordel da man gradvis opparbeider seg en forståelse av de ulike fenomenen. Gjennomgående struktur er av høy betydning og vil være avgjørende for hvorvidt man lykkes med å “luke ut” de viktige funnene av datainnsamlingen (Askheim og Grenness 2008), derfor har vi under hele analyseringsprosessen vært svært samkjørte. Alt fra hvordan vi har transkribert til hvordan vi har analysert. På denne måten fikk vi mulighet til å systematisere og strukturere prosessen og den innsamlede informasjonen, for å så lage en sti mot ny kunnskap og funn (Askheim og Grenness 2008). Vi har i denne undersøkelsen valgt å gjennomføre analysen gjennom følgende tre hovedsteg, som blir anbefalt av Askheim og Grenness (2008).

#### 1. Beskrivende:

En av utfordringene i kvalitativ analyse er å redegjøre for når analysen egentlig starter. Vi erfarte at vi hadde en analytisk holdning allerede i starten av det første intervjuet, da vi vurderte flyten i samtalen, informantens kroppsspråk, tonefall og pauser. Som intervjuer må man i hele prosessen, uavhengig hvor man definerer analysen som å starte, være svært bevisst egne holdninger, forkunnskap, vurderinger og forventninger slik at de ikke påvirker eller farger resultatene. Det beskrivende steget i det fenomenologiske designet vil bestå av *transkribering*, hvilket innebærer en nedskrivning av alt som informantene sier under intervjuene. Da det fenomenologiske designet er opptatt av å fremme subjektets oppfattelse av et fenomen, vil det i transkriberingen være viktig at de eksakte ord og uttrykk som informanten anvender i beskrivelsen av opplevd virkelighet skrives ned. Dette er av stor betydning for å unngå subjektiv tolkning, ta forhastede konklusjoner eller gå glipp av viktige funn under analyseprosessen (Askheim og Grenness 2008). Vi har i denne studie derfor valgt å gjøre det på denne måten.

#### 2. Kategoriserende:

Det andre steget vil være å redusere datamengde og plukke ut de relevante delene av datamaterialet som kan hjelpe oss med å besvare problemstillingen. Datamaterialet som er innhentet fra dybdeintervjuet med senioren, er ikke produsert i tallverdi, men i en stor mengde ustrukturert tekst. Identifisering av meningsinnholdet i teksten er gjort gjennom å kode og kategorisere materialet. Fellestrekkene i datamaterialet bestemmes ikke på forhånd, men blir til i det man ser et mønster (Askheim og Grenness 2008). Måten man finner disse mønstrene på kan være gjennom mange ulike metoder. De vi

valgte å anvende i vår analyse er *klipp og lim teknikken*, *aksial koding* og *selektiv koding*. Det førstnevnte vil si at vi klippet ut utsagn som liknet på hverandre og limte dem inn under samme “kategori”. Vi sammenlignet deretter utsagnene, og på denne måten fant vi et mønster. Det var en stor fordel at vi begge hadde vært på alle intervjuene, slik at vi hadde mulighet til å diskutere ulike utsagn og tolkninger. Videre brukte vi som sagt aksial- og selektiv koding som hjelp oss med å kode utsagn til å bli mer konkret. Begrepene *endringstretthet* og *tilpasset læringsmetodikk* er eksempel på uttrykk som vi kom frem til ved bruk av disse kodings metoder.

### 3. Sammensetning av funn:

Steg to og dette steg gikk i våres undersøkelse parallelt med hverandre, og det var vanskelig å sette et klart skille mellom dem. Men for ordens skyld kan man si at steg tre er å sette funnene i kontekst til undersøkelsens problemstilling og teori. Dersom disse korrelerer er dette en bekreftelse på at funnene er troverdige (Askheim og Grenness 2008). I våres studie opplevde vi at disse korrelerte i stor grad.

## 3.4 Forskningsetikk

Kvalitativ metode kjennetegnes ved blant annet nærheten mellom forsker og informant, og ifølge Askheim og Grenness (2008) inntreffer det derfor et gjensidighetsforhold for å støtte opp under respekt for informant. Informantene har stått fritt til å trekke seg underveis i hele prosessen, hvilket også skjedde underveis i datainnsamlingen. Dette syntes vi var helt greit da vi respekterte individets frihet og selvstendighet. Videre har vi i vår undersøkelse hatt stort fokus på å behandle informasjonen fra gjennomførte intervjuer konfidensielt og fortrolig ved at vi har lagret notater, transkribering og lydopptak på låste enheter hvor ingen andre enn intervjuerne selv har hatt tilgang. Vi har overholdt anonymiteten til alle deltakerne så godt det har latt seg gjøre gjennom transkriberingen, dataanalysen og drøfting av funn. Vi har valgt å ikke oppgi hvem som uttaler seg, vi har isteden referert til «informant». Anonymisering og konfidensiell behandling av alle deltakerne i undersøkelsen har hatt mye fokus da vi under rekrutteringen av informanter opplevde at anonymitet var svært viktig for enkelte, det var nærmest en forutsetning for deltakelse. Et av våre fokusområder under planleggingen av undersøkelsen var derfor å forhindre at deltakerne skulle anse deltakelse som å innebære negative eller skadelige konsekvenser, noe vi opplever å ha lyktes med. For å bevare forskningsetikken er det også viktig at informantene har gitt fritt og informert samtykke om

deltakelse. Ifølge Askheim og Grenness (2008) vil undersøkelsen oppfylle sine etiske krav, da temaene nevnt ovenfor er tilstrekkelig dekket.

### **3.5 Kritikk av valgt metode**

Ingen metode er feilfri, og kvalitativ metode har som alle andre metoder svakheter. Til tross for at den kvalitative forskningsprosessen forsøkes å gjøres maksimalt transparent og er detaljert beskrevet fra start til slutt, vil det fremdeles være lite sannsynlig at man kommer frem til akkurat det samme resultat hvis man gjennomfører undersøkningen på nytt. Grunnen er blant annet fordi at det er informantene som avgjør den kvalitative metodens pålitelighet, som resulterer i at kravet om etterprøvbarhet av resultatene ikke oppfylles. Dette er en av metodens mange svakheter og en av grunnene til at forskere fremdeles velger en kvalitativ tilnærming. Flere svakheter med metoden er hvordan ytre effekter som språk, fremtoning, kjønn og lokaler kan påvirke undersøkelsens resultater. Kvalitativ metode kjennetegnes også av dens små utvalg, som er spesifikt tilpasset til undersøkelsens formål. Derfor er utvalget ofte ikke representativt for den større befolkningen (Askheim og Grenness 2008).

I dag finnes det ingen reell fasit for hva som er å betrakte som riktig eller gal forskning (Askheim og Grenness 2008). Det skal sies at det er utbredt ulike normer i forskningsmiljøene for hva som kjennetegner god forskning. Det er betydningsfulle ulikheter mellom de to metode alternativene; kvantitativ og kvalitativ. På bakgrunn av disse store ulikhetene vil det i henhold til Askheim og Grenness (2008) bli meningsløst å kritisere den kvalitative metoden ut i fra den kvantitative metodens tankesett. Forskningsmetodene er verken bedre eller dårligere enn hverandre. Ved en kvalitativ tilnærming er det ikke metoden i seg selv man skal vurdere, men man må være klar over dens svakheter og styrker, slik at man er i stand til å forstå og vurdere metoden opp mot bruksområdet (Askheim og Grenness 2008).

### **3.6 Kvalitetssikring av funn**

Kvalitativ metode har som sagt flere mulige feilkilder, og kvalitetssikring av undersøkelsen gjøres for å forhindre at analysen skal bli oppfattet som syensing. Å være kritisk til resultatene man kommer frem til er derfor viktig, for å forhindre at funnene man kommer frem til ikke er avgjort på en rask og lite reflektert konklusjon (Askheim og Grenness 2008).



Kvalitetssikringen tar ikke bare for seg valget av metoden, men hele undersøkelsen.

Vi starter med forskningsdesignet, i den anledning stille vi oss spørsmålet om det er noe med dette forskningsdesign som kan svekke resultatene. Det fenomenologiske designet bygger på en underliggende antagelse om at virkeligheten er slik informantene oppfatter den (Askheim og Grenness 2008), og vi har i gjennomførelsen av intervjuene og tolkningen av datamaterialet forsøkt av beste evne å være så objektive som mulig. Men likevel vil nok funnene være farget av vår forståelse av informantenes utsagn. I det fenomenologiske design vil det alltid være en fare for feiltolkning (Askheim og Grenness 2008), noe som heller ikke vil være et unntak her. Eksterne faktorer kan også spille inn og påvirke funn, som omgivelser, kjønn, tretthet fra intervjuer eller informant. Under et av intervjuene gikk f.eks. brannalarmen, hvilket er et typisk eksempel på en ekstern faktor som kan ha hatt innvirkning på datamaterialet vi tilegnet undersøkelsen. Den utløste alarmen førte til en avbrytelse og vi fikk mindre tid til å gjennomføre intervjuet. Videre jobber vi begge to med rekruttering ved siden av studiet, og vi er klar over at vi benyttet oss av ulike intervjuteknikker under intervjuet for å skape flyt i samtalen. Dersom undersøkelsen hadde vært gjennomført av noen andre er det derfor ikke helt sikkert at funne hadde blitt akkurat de samme.

Videre anser vi planleggingen av prosessen som å ha vært svært vellykket. Vi har vært eksamens partnere gjennom hele bacheloren, noe som vi har vi erfart som fordelaktig da vi har vært svært samkjørte gjennom hele prosessen. Vi liker begge å jobbe strukturert og motiveres av målsettinger. Vi anser dette som å styrke undersøkelsens kvalitet da planlegging ifølge Askheim og Grenness (2008), utgjør en stor del av undersøkelsens kvalitet. Vi har jobbet strukturert og samkjørt gjennom hele prosessen, alt fra utarbeidelse av fremdriftsplanen, rekruttering av informanter, gjennomførelse av intervjuer til transkribering og analyse. Under transkriberingen har vi fulgt de samme retningslinjene, og analysen ble gjennomført sammen for å muliggjøre diskusjon. Vi har gjennom hele prosessen vært svært opptatte av at de funn vi kommer frem til skal være bekreftbare, troverdige og valide, noe vi også opplever å ha lyktes med på bakgrunn av at våre funn støttes av gjeldende teori på området.

## 4.0 Analyse

Denne del representerer de funn og resultat vi har fått fra undersøkningen og drøfting opp mot teori. For å gjøre det enklest mulig for leseren har vi valgt å ta både presentasjon av funn og drøfting i analysedelen, sånn at det blir tydelig hva undersøkningen viser og hvilke utsagn som diskuteres. Dette valget er også tatt på bakgrunn av at vi har valgt en kvalitativ tilnærming, det kan i denne kontekst bli kunstig å skille funn og drøfting (Askheim og Grenness 2008). Vi har delt opp analysedelen ut fra forskningsspørsmålene med tilhørende teori, og vil avslutte hvert avsnitt med en delkonklusjon. Som tidligere beskrevet i innledningen har noen av informantene uttrykt et ønske om at undersøkningen skal foregå helt anonymt, hvilket vi også har tatt i betraktning her i analysedelen. For å bevare anonymiteten har vi valgt å benytte oss av det kjønnsnøytrale ordet *hen* når vi refererer til informanten, i stedet for han eller hun. Vi har også valgt å ikke ordlegge informantene med nummer, da hvem som uttaler seg om hva uansett ikke er av relevans. Dette valget er også tatt for å gjøre teksten mer leservennlig.

### 4.1 Hvordan påvirker skifte i kognitive evner motivasjonen til å lære ny teknologi?

Flere av informantene gir uttrykk for at de opplever “den yngre generasjonen” som raskere ved bruk av ny teknologi sammenlignet med dem selv. Fire av fem informanter gav uttrykk for at de opplever at deres yngre kollegaer er raskere på bruk av generell teknologi i sin helhet. Utsagnet nedenfor er fra en av informantene og beskriver kort oppsummert et funn som var gjennomgående i fire av fem intervjuer i undersøkelsen:

“Jeg opplever helt sikker at det tar lengre tid for meg å lære meg ny teknologi, sammenlignet med mine yngre kollegaer. De er mye raskere på tastene enn meg, dersom de har vært bortpå uten at jeg har sett hva de har gjort får jeg ikke maskinen i gang igjen.”

Teknologi er som nevnt i teoridelen en arbeidsoppgave som antas å kreve høy grad av flytende intelligens (Kanfer og Ackerman 2004). En forklaring til hvorfor det tar lenger tid for senioren å lære seg denne nye teknologien, eller at de opplever å ikke være like raske på teknologiske verktøy generelt, kan være grunnet i nedgangen i flytende intelligens. Ved at den flytende intelligensen reduseres med alderen, er det naturlig at det vil ta lengre tid for en senior å tilegne og anvende denne nye kunnskapen. På den andre siden opplevde ingen av informantene dette som en demotiverende faktor til å selv lære seg nye IT-systemer eller

dataprogrammer som innføres i bedriften. Fire av fem var veldig interessert og motivert til å lære seg ny teknologi, og det faktum at yngre lærte seg raskere var ikke noe de anså som et problem. Mange refererte til at de var bedre på andre ting, og at “man ikke kan være best på alt”. Videre vil vi drøfte hvorfor de kognitive endringene hos informantene ikke har ført til svekket motivasjon.

#### 4.1.1 Kognitive endringer førte ikke til svekket motivasjon

Som sagt har vi funnet et mønster i at seniorerne opplever at det tar dem lengre tid å lære seg ny teknologi, og flere uttrykker at de trenger mer hjelp og oppfølging med dette arbeidet sammenlignet med yngre. Vi synes det er svært interessant at når vi spør informantene videre om hvordan dette fenomenet påvirker deres motivasjon, svarer fire av fem informanter at det *ikke* virker inn på arbeidsmotivasjonen deres. I følge Inceoglu, Segers og Bartram (2012), vil arbeidsoppgaver som krever stor mengde av flytende intelligens, f.eks. teknologi, være mer krevende å lære ved høy alder. Dette er på bakgrunn av at den flytende intelligensen synker med alderen og at teknologi anses være en arbeidsoppgave som krever høy nivå av denne intelligens. Inceoglu, Segers og Bartram sier også at på bakgrunn av skifte i kognitive evner vil dette arbeidet oppleves som mer krevende og derfor oppleves som demotiverende (Inceoglu, Segers og Bartram 2012).

Informantene i denne undersøkelsen sier seg derimot uenig i at det virker inn på deres motivasjon, og de opplever heller ikke det å lære seg ny teknologi som å være vanskelig. Anledningen til hvorfor det er sånn tenker vi kan skyldes flere faktorer. En forklaring kan være at Inceoglu, Segers og Bartram (2012) antar at eldre arbeidstakere ikke har noen tidligere erfaring av å bruke ny teknologi, og at arbeid med ny teknologi derfor kun vil kreve flytende intelligens. Informantene i denne undersøkelse hadde stor erfaring med innføring av ny teknologi i bedriften, hvilket kanskje har gitt dem mulighet til å bruke en god del av den erfaringsbaserte intelligensen i læring av teknologien. Det var flere av informantene som ville poengtere at ny teknologi ikke var noe “nytt” for dem, men heller noe som de kontinuerlig har trengt å lære gjennom hele karrieren sin. Det finnes altså mulighet for at informantene har kunnet bruke sin krystalliserte intelligens i opplæringen av ny teknologi, og derfor ikke opplevd læringen som vanskelig eller demotiverende. Birdi og Zapf nevner faktisk i sin undersøkning fra 1997, at det kan være bra å se på tidligere erfaring i studier av

aldersforskjeller i databasert arbeid da dette antas å ha en påvirkning på resultatene. Vi tenker at det kan være dette fenomen som har oppstått her.

På andre siden, sa tre av informantene at de var gode på andre ting enn “den teknologiske biten”. En informant sa for eksempel at hen var kjempemotivert til å lære seg de nye dataprogrammene som innføres i bedriften, samtidig som hen erkjente sine begrensninger i den forbindelse. Hen mente at det som tok rundt tretti minutt for hen, tok kun fem minutt for en yngre kollega, og at det da var like bra at kollegaen gjennomførte saken. Her er et utdrag fra diskusjonen:

“Hvis jeg må spørre om hjelp til en IT-funksjon og jeg vet at det går fem minutt for min yngre kollega å gjennomføre det, så tenker jeg, jaja det er helt greit. Dette kan du gjøre for meg, du er min sekreter akkurat nå tenker jeg da.”

Dette er noe som kan indikere at arbeidet med ny teknologi likevel krever en viss grad av flytende intelligens, da eldre ofte anser seg selv som å være dårlig på arbeidsoppgaver som krever høy flytende intelligens og gode på arbeidsoppgaver som krever en god del krystallisert intelligens (Kanfer og Ackermann 2004). Uansett tilfelle, blir det mest interessante spørsmålet her hva det er som har gjort at seniorenene fortsatt opplever motivasjon, selv om det tar lenger tid for dem. Her oppdaget vi blant annet indikasjoner på at informantene gjerne ønsket at opplæringen skulle foregå på en måte som tok hensyn til at det tok litt lenger tid for dem å lære. Vi ser også et fellestrekk i hvordan de ville at denne opplæring skulle foregå. Videre vil vi drøfte informantenes utsagn rundt dette tema som vi har valgt å kalle behov for tilpasset læringsmetodikk.

#### 4.1.2 Behov for tilpasset læringsmetodikk

Etter å ha stilt informantene flere oppfølgingsspørsmål i henhold til eventuelle tiltak organisasjonen kan gjøre for å legge til rette for deres læring, ble vi observante på at læringsmetodikk spiller en avgjørende rolle for hvor åpne seniorer er for tilegnelse av ny teknologi. Vi tolker informantene som å si seg enige i at det er forskjell på innlæringsmåten i de ulike aldersgruppene, og at dette må aksepteres. Flere av informantene understreker at de lærer på en annen måte, at det går saktere med alderen, men at dette ikke betyr at man blir dummere. Informantene slutter seg om at unge og eldre arbeidstakere har like gode forutsetningene for å lære det samme. Gjennom undersøkelsen ser vi et mønster i at det heller

dreier seg om å tilpasse læringsmetodikken. Et av mange utsagn i denne kontekst lød som følgende:

“Jeg vil ikke si at jeg er mindre motivert, men at jeg lærer på en annen måte. Jeg tror at man ved innføring av ny teknologi bør tenke på å bruke mer «on the job training», dette fordi intelligensen er jo like god, men man må bare akseptere at det skjer på en annen måte ved økt alder.”

Dette anser vi som å være et svært godt bidrag til vår forskning. Til tross for at ny teknologi kan anses som å stille krav til flytende intelligens, er det ingen grunn til at opplæringen eller treningen av den kan ha en mer erfaringsbasert tilnærming. I dette tilfellet blir “on the job training” foreslått som en opplæringsform som hadde passet seniorene bedre enn vanlig klasseromsundervisning. Dette fant vi svært interessant og oppdaget heldigvis dette fenomen allerede i det første intervjuet, noe som åpnet for at vi fikk undersøkt området mer inngående. Videre fant vi at seniorene opplevde læringen av ny teknologi som mest motiverende når det foregikk i grupper, under arbeidstid og i regi av organisasjonen. Informantene sluttet seg også rundt at opplæringen burde foregå på arbeidsplassens egne lokaler, for å styrke opplevd trygghet og takhøyde for å stille spørsmål.

Informantene er også enige i at de ønsker mangfold i gruppene, både i henhold til alder men også kompetanse, erfaring, utdanning, kjønn og kultur. Da vi spurte dem om en eventuell oppdeling i alder i forbindelse med læringen av ny teknologi, mente alle at dette var en dårlig ide. Noen uttrykte at de hadde følt seg aldersdiskriminerte i en lignende setning, mens andre mente at det var så stor forskjell i innlærings-nivået hos seniorene at de var redde å behøve sitte og lytte til mennesker som var sitat: “stokk dumme”. Informantene var også enige i at læringsutbyttet i en gruppeinteraksjon er større enn klasseromsundervisning, men de sier alle at noe er bedre enn ingenting, da noen av dem har opplevd å bli overlatt til seg selv. Et eksempel er dette utsagn:

“Det verste er om opplæring blir tatt for gitt. De siste to årene har det nærmest vært en antakelse om at man selv skal finne ut av nye funksjoner og holde seg oppdatert. Disse funksjonene finner man ved å prøve seg frem, men med alt det nye som skjer nå er det ikke bestandig at jeg klarer å finne ut av alle disse tingene. For meg hadde det utgjort en stor rolle om noen bare stakk hode inn på kontoret og spurte om jeg trengte hjelp til noe IT relatert, i ny og ne. Eller at noen sa ifra til meg når de oppdaget en ny funksjon.”

I dette tilfelle tolker vi det som at informanten mangler en lett tilgjengelig IT-support. Dette synes være en ting som de fleste av de intervjuede synes er viktig. To andre informanter som faktisk *hadde* en veldig god IT-support, mente at dette var til stor hjelp når det “skjærte seg”. Å sitte uten hjelp i disse situasjonene beskrives av en informant som “et rent helvete”. Dette er i tråd med hva Birdi og Zapf foreslår i sin undersøkelse fra 1997, at det å ha tilstrekkelig med IT-support som er lett tilgjengelig vil underlette for de eldre i teknologiske opplæringsituasjoner.

#### 4.1.3 Redusert arbeidsminnet

Samtlige informanter sier seg uenige i teorien om at svekket arbeidsminne gjør det vanskeligere å lære ny teknologi. Flertallet av informantene opplevde ikke at de fått dårligere hukommelse i forbindelse med økt alder og de som gjorde dette mente at det var i en veldig liten grad. Følgende uttrykk var vanlig:

“Nei jeg har alltid husket dårlig”

og

“Jeg opplever ikke at jeg har fått redusert arbeidsminne ved økt alder, faktisk ikke. Det er mange som sier til meg at jeg har et veldig godt minne”.

Som diskutert tidligere hadde alle informanter mye tidligere erfaring med å lære seg nye IT-systemer, noe som også kan være en mulig forklaring på hvorfor de ikke opplevde redusert arbeidsminne som en begrensning. I følge Wolfson, Cavanagh og Kraiger (2014) er det i forbindelse med redusert arbeidsminne, enklere å tilegne seg informasjon som allerede er kjent til en viss grad. Ved gjennomførelsen av intervjuene oppdaget vi at temaet var vanskelig å undersøke, da redusert kapasitet i arbeidsminne ikke nødvendigvis er tydelig for informantene selv. Det var også et komplisert område å utforske i henhold til ordlegging av spørsmålene. Vi endte opp med å omformulere intervjuguiden på dette punkt, da vi oppdaget at mange av informantene misoppfattet hva vi mente. Vi omformulerte oss til å i stedet spørre informantene om de ofte blir tvunget til å spørre om hjelp flere ganger i forbindelse med opplæringen. Svaret var alltid nei. Som konsekvens av at de ikke opplevde dårligere hukommelse som et problem eller hinder i læring av ny teknologi, fikk vi ikke heller mye informasjon om hvordan organisasjonen kan legge til rette for dette skifte. To av informantene sa at de kunne bruke noen hjelpemidler for å huske bedre, dette var imidlertid

ikke i forbindelse med læring av ny teknologi, men for å planlegge dagen eller uken. Det vi fikk informasjon om på dette område er at informantene ikke opplever dårligere hukommelse, eller i såpass liten grad at de mener at det ikke har noen innvirkning på innlæringsevnen. At informantene opplevde motivasjon til å lære seg nye teknologiske systemer som innføres i bedriften, indikerer på at seniorene ikke opplever dårlig hukommelse som et problem ved opplæringen. Noen tiltak for å legge til rette for informantene blir derfor ikke nødvendig på området redusert arbeidsminne.

#### 4.1.4 Delkonklusjon

Slik vi har tolket resultatene, opplever informantene i denne studie ofte at det tar lenger tid for dem å lære teknologi (og anvende teknologiske verktøy) sammenlignet med yngre. Dette fenomen opplevdes imidlertid ikke å ha en demotiverende effekt på motivasjonen, så lenge læringsmetodikken tilpasses. Vi så en sammenheng i henhold til foretrukket læring av teknologi blant informantene, hvilket var at den gjennomføres i bedriften og gjerne i blandede grupper. Å ha IT-support lett tilgjengelig viste seg også å bidra positivt til seniorers motivasjon. Tiltak eller tilrettelegging for redusert arbeidsminne har ikke blitt diskutert ytterligere med informantene, da ingen av dem opplevde at redusert arbeidsminne hadde en negativ innvirkning ved læring av ny teknologi.

## **4.2 Hvordan påvirker skifte i tidsperspektiv motivasjonen til å lære ny teknologi?**

Resultatene innenfor dette tema støtter ikke Kanfer og Ackermanns teori (2004) om at et kortere tidsperspektiv direkte påvirker de eldres motivasjon til å lære nye ting. Men vi har fått noen indikasjoner på faktorer som må være til stede for at de eldre ikke skal miste motivasjonen for jobben i sin helhet, og at dette i sin tur er knyttet opp mot motivasjonen til læring av ny teknologi. Vi spurte nemlig informantene om et kortere tidsperspektiv i jobben spiller inn på motivasjonen for å lære nye ting, og svaret vi fikk anser vi som å være veldig interessant. Samtlige av informantene er enige om at tidsperspektivet ikke har noen betydning, så lenge jobben krever at de skal lære. Dette kan tolkes som at de implisitt sier at et kortere tidsperspektiv kan påvirke motivasjonen, *hvis ikke* ledelsen setter krav til læringen av teknologi.

Ifølge teorien (Norsk seniorpolitiske barometer 2018) vil seniorer som opplever sitt arbeid som positivt ofte også ha en vilje om å stå i stillingen lenger, hvilket kanskje er selvsagt. Dette viste seg også å være tilfellet i denne undersøkelsen. Alle informanter var veldig positive til jobben sin, og fire av fem hadde planer om å fortsette i stillingen en god stund til. Den informant som ikke hadde planer om å fortsette veldig lenge var den eldste av dem, og hen var også den av de fem som viste minst interesse for å lære seg ny teknologi. I forbindelse med tidsperspektivet begynte også noen av informantene å snakke om et fenomen som vi har valg å kalle endringstretthet, som de mener kan oppstå når man har vært i arbeidslivet en lenger tid og erfart at nye systemer ikke alltid er gunstig. Videre vil denne analysedelen diskutere fenomenet rundt ledelsens krav og endringstretthet mer inngående. Nedenstående avsnitt vil også drøfte informantenes vilje til å overføre kunnskap, som vil si å ta på seg en slags mentorrolle.

#### 4.2.1 Ledelsen må sette krav

Vi har fått mange ulike svar fra informantene på dette tema, men en ting som de alle har vært ringende enige om er at det er essensielt at ledelsen setter krav til dem om at det ikke er et alternativ å unngå eller “slippe” å lære seg nye IT-systemer eller dataprogram som innføres i bedriften. En av informantene sa i denne anledning:

“Jeg tror krav er veldig bra. Det er klart at hvis folk begynner å tenke at jeg skal nok bare være her i fem år til, så dette skal jeg *ikke* lære meg, da er det ledelsen som må komme inn og sette krav og si at selvfølgelig skal du lære deg dette, jeg regner med deg og du er jo en del av oss. Så lenge du er her så forventer jeg at du lærer deg dette.”

Dette var et av mange utsagn fra informantene, og mønsteret vi ser i datamaterialet indikerer at seniorennes skifte i tidsperspektiv vil ha en innvirkning på motivasjonen til læring av ny teknologi, med mindre ledelsen setter krav til læringen. Flere av informantene gav nemlig uttrykk for at det å bli verdsatt og sett av ledelsen gav dem motivasjon til å fortsette i jobben og at det i sin tur bidro til at de ble mer motiverte av å lære seg de nye rutinene som inngår i stillingen. Det å sitat “bli satt på tørkeloftet” eller bli fortalt at “nei dette trenger ikke du å være med på fordi vi kan ta oss av det, det er bare å slappe av fordi du skal jo snart slutte likevel”, beskrives av undersøkelsens informanter som direkte demotiverende. Dette er i samsvar med Wolfson, Cavanagh og Karigers teori (2014), som mener at eldre kan ha godt av en ekstra oppmuntring av ledelsen i forbindelse med opplæring av teknologi. Også en Norsk



undersøkning av Oslo Economics (2018, 53), viser at lederens involvering av de eldre arbeidstakerne er viktig, og at en avvikelse fra dette vil ha en negativ innvirkning på motivasjonen.

#### 4.2.2 Endringstretthet

Et annet mønster vi ser i datamaterialet knyttet til temaet tidsperspektiv, er at flere av informantene har opplevd at nye systemer og liknende ikke har bidratt til forbedringer. Her er et eksempel på dette:

“Noen datasystemer de kommer med er jo bare helt grusom. Vi har jo prøvd så mye rart så det er jo ikke alt som går heller. Og det synes jeg er slitsomt, at når vi har jobbet oss igjennom et nytt system og lagt inn og oppdatert kundemasse, så bare nei det gikk ikke likevel. Åh herregud. Også er det liksom over i noe gammelt. Også et nytt oppfølgingssystem, så fikk vi beskjed i går om at vi kuttet å bruke de. Putta og flyttet alt, som om vi ikke hadde nok å gjøre. Det dreper oss litt.”

Et resultat av dette har vært at de er blitt mer kritiske til innføring av nye systemer. I forbindelse med dette tema snakket *samtlig*e informanter om at de opplever, eller kan relatere til at andre opplever, en slags tretthet i henhold til det å lære nye dataprogrammer og systemer. Dette begrepet har vi her valgt å kalle endringstretthet.

“Noen i yrkeslivet har nok hatt erfaringer som tilsier at det blir litt sånn «same shit, new rapping». Det er egentlig veldig mye fuss, mye arbeid, mye penger, veldig mye energi, også når vi kommer til reality-en, da er egentlig arbeidsprosessen akkurat som før.”

Etter gjennomførte intervjuer tolker vi svarene til informantene som at det egentlig ikke dreier seg om at senioren er endringsuvillige, men at det heller kan være en snakk om en endringstretthet. Dersom senioren ikke forstår hensikten med innføring av den nye teknologien, som påvirker hvordan organisasjonen jobber og samhandler, er det naturlig og heller ikke overraskende at det blir vanskelig å akseptere og stille seg positiv til endringene. Flere av informantene i undersøkelsen uttrykte nemlig i denne sammenheng at det opplevdes som veldig viktig for dem å tilegne en forståelse om *hvorfor* det nye systemet skal innføres og *hva* det kommer til å forbedre. Det kommer tydelig frem i datamaterialet at organisasjonen burde tydeliggjøre svært godt hva hensikten med den nye teknologien er, og hva som gjør

denne endringen annerledes “fra de siste trettiseks andre gangene” man har innført nye system. Dette harmonerer med Wolfson, Cavanagh og Kraigers teori fra 2014, om at en klargjøring i det nye IT-systemets rolle og hensikten med innføringen av det vil være en motivasjonskilde. Opplevelsen av press og stress spiller, i følge senioren selv, også en rolle for om de stiller seg endringstrette eller ikke til slike nye teknologiske system. Avslutningsvis ønsker vi også å dele refleksjonen vår om at motivasjonen senioren har til sin egen stilling i bunn og grunn kanskje er den viktigste og mest avgjørende faktoren, til i hvilken grad senioren er motivert til å lære ny teknologi.

#### 4.2.3 Mentorrollen

I henhold til Kanfer og Ackermanns teori (2004) endres formålet med tilegnelse av ny kunnskap også med alderen. For en senior vil ny kunnskap være attraktivt når den opprettholder emosjonell tilfredsstillelse og kan støtte opp under identiteten. Det minskende tidsperspektivet bidrar til en økt lyst til å lære vekk tilegnet erfaring og kunnskap. En av informantene redegjorde under intervjuer for hens motivasjon til å lære ny teknologi, som var å kunne dele tilegnet kunnskap med kollegaer. Informanten fortalte at det nærmest var blitt en artig konkurranse å tilegne nyttige tekniske funksjoner i programmet de anvender, for så å lære dem vekk til hverandre. Hen uttrykte stort engasjement og iver over de situasjonene hvor hen har hatt teknologisk kunnskap å lære vekk. Å være “up-to-date” og dyktig innenfor teknologi hadde tilsynelatende en motiverende effekt på informanten ut ifra den beskrivende situasjonen og de følelsene informanten uttrykte under intervjuet. Dette tolker vi som en måte å opprettholde den emosjonelle tilfredsstillelsen på.

Teorien av Kanfer og Ackermann (2004) mener at seniorer ofte ønsker å dele egen kunnskap og erfaring gjennom en mentorrolle. Funnet ovenfor samsvarer også med dette. Det vi fant ekstra interessant med informantens bidrag ,var at kunnskapen hen oftest delte var med kollegaer som var eldre enn hen selv. Ut ifra disse utsagn tenker vi at den ønskede mentorrollen kanskje ikke nødvendigvis behøver å være overfor yngre kollegaer, men også eldre. Samtidig vil det være urealistisk å tenke at *alle* seniorer som når en viss alder skal få en mentorrolle, da det er noe organisasjoner flest ikke vil ha mulighet til å tilby. Informantens utsagn fikk oss imidlertid til å se en annen mulighet, som innebærer å tilegne enkelte seniorer som er teknologisk operative en spesifikk tilleggs mentorrolle for andre seniorer under opplæringen av ny teknologi. Flere av informantene i undersøkelsen beskrev nemlig at de

observert et sprik av teknologisk interesse blant de andre eldre arbeidstakerne. Noen lærte fortere enn andre, har (eller oppsøker aktivt) teknologisk kunnskap og ulike måter å benytte IT systemene på, mens andre er mindre interesserte og kun lærer seg det nødvendige. Vi så også et mønster i at flere av informantene opplevde at deres yngre kollegaer tar forgitt en teknologisk grunnforståelse. Når informantene har etterspurt hjelp fra sine yngre kolleger, beskriver de situasjoner hvor de i ettertid har sittet igjen med mange spørsmål og en opplevelse av at bistanden gikk for fort. Den teknologiske forklarelsen beskrives av informantene som “klikk klikk” eller “switch hit og dit”. Vi tolker den teknologiske bistanden fra de yngre kollegaene som å gå for raskt. Ved å tilegne en teknologisk operativ senior en mentorrolle vil kanskje dette føre til at kunnskapen deles på et mer likt læringsnivå, samtidig som det kan være motivasjonsfremkallende for vedkommende som lærer bort.

#### 4.2.4 Delkonklusjon

Hittil har vi analysert og trukket ut relevante funn fra datamaterialet. Vi har drøftet dem opp i mot gjeldende teori, som i denne analysedelen har vært skifte i tidsperspektivet. For å oppsummere har vi kommet frem til tre funn vi anser som å være viktigst i forbindelse med tilrettelegging for seniorennes skifte i tidsperspektiv. At ledelsen må sette krav er det første og kanskje det viktigste funnet. Manglende krav fra ledelsen, eller unntak gjort på bakgrunn av alder, viste seg å ha en direkte demotiverende effekt på informantene. Ved å sette tydelige krav og kommunisere dem godt, kan ledelsen ifølge de intervjuede utgjøre en betydelig forskjell på seniorennes motivasjon til å lære den nye teknologien. Vårt neste funn er at seniorenne, med bakgrunn i tidligere erfaring av dårlige IT-systemer, kan oppleve en type endringstrøtthet i henhold til ny teknologi. I likhet med det første funn, er dette noe ledelsen kan tilrettelegge for ved å gi tilstrekkelig med informasjon om *hvorfor* man bytter ut det gamle IT-systemet og *hva* som vil bli forbedret i følge av endringen. Ifølge informantene vil dette utgjøre en forskjell på viljen og motivasjonen til å lære seg organisasjonens nye teknologi. Til sist oppdaget vi at mentorrollen kunne brukes i forbindelse med å motivere de eldre arbeidstakerne til læring av ny teknologi, ved å gi en teknologisk operativ senior denne type rolle.

### 4.3 Hvordan påvirker skifte i ytelsesfaktorer motivasjonen til å lære ny teknologi?

I denne del analyseres datamaterialet opp mot hvordan endringer i ytelsesfaktorer kan påvirke motivasjonen til å lære ny teknologi. Vår undersøkelse på dette området tar utgangspunkt i Inceoglu, Segers og Bartrams undersøkning fra 2012. Ifølge denne forskning motiveres eldre arbeidstakere i større grad av ytelsesfaktorene personlige preferanser, autonomi og mindre av oppnåelse, konkurranse, personlig vekst og status sammenlignet med hva deres yngre kolleger gjør. Hensikten var her å finne ut hvordan skifte i ytelsesfaktorer påvirker seniorers motivasjon til å lære ny teknologi, for å finne ut hvordan organisasjonen kan tilrettelegge for denne endring.

#### 4.3.1 Påvirkning på den generelle arbeidsmotivasjonen

Generell arbeidsmotivasjon, menes i denne sammenheng motivasjonen vedkommende har til å stå i sin stilling. Informantene slutter opp om at *autonomi* spiller en avgjørende rolle for deres generelle arbeidsmotivasjon, noe som samsvarer godt med teorien (Inceoglu, Segers og Bartrams 2012). Vi fikk imidlertid ikke noen tydelige mønstre i svarene til *personlige prinsipper*, da informantene ikke opplevde det som å være en viktig ytelsesfaktor. Men andre ytelsesfaktorer vokste frem i datamaterialet. Det viste seg at *fleksibilitet* er en faktor som alle informantene mente var viktig for deres arbeidsmotivasjon. For å støtte opp under dette funn, viser vi til følgende utsagn fra en av informantene;

“Fleksibilitet og autonomi har hele veien hatt en innvirkning i mitt arbeid. Det har stått tydelig før, men det er klart at jo eldre du blir jo mer setter man pris på at man kan fatte beslutninger på egen hånd og at man har en fleksibel arbeidstid og jobb. Fordi akkurat dette med autonomi, det at man kan lene seg litt mer tilbake og være trygg i meg selv når jeg fatter beslutninger, er også noe jeg tror også kommer i følge av økt alder.”

Videre opplevde alle informantene i vår undersøkelse at de motiveres mindre av makt, status og konkurranse. Om det alltid har vært slik, eller om det har skjedd et skifte ved økt alder blir vanskelig å si. Dette på bakgrunn av at tre av informantene også uttrykte at disse ytelsesfaktorene *aldri* hadde hatt en motivasjonsfremkallende effekt på dem. I denne anledning viser vi til beskrivende utsagn;

“Hva jeg motiveres av har ikke forandret seg med alderen for min del, da makt, autoritet og konkurranse egentlig aldri har vært noe jeg har vært opptatt av.”

Vi tolker enkelte ytelsesfaktorer som å bli sterkere med alderen, men ikke nødvendigvis endret. Dette er koblet til deres generelle arbeidsmotivasjon og ikke spesifikt til deres motivasjon til å lære ny teknologi.

#### 4.3.2 Påvirkning på motivasjonen til å lære ny teknologi

Informantene opplever fleksibilitet og autonomi som å være motiverende for den generelle arbeidsmotivasjonen. Likevel synes ikke disse ytelsesfaktorer å være viktig i opplæring av ny teknologi. Fleksibilitet i stillingen vil dreie seg om å ha mulighet til å jobbe hjemmefra og å kunne komme en time senere til jobben hvis man vil. Utsagn fra en av informantene i denne sammenheng, lød som følgende;

“Å sitte hjemme på hjemme-PCen når det skjærer seg, er et helvete altså”

Dette er et av mange lignende sitat som indikerer på at å arbeide med ny teknologi hjemme vil by på utfordringer. Den andre ytelsesfaktoren autonomi, innebærer å jobbe selvstendig, ha frie arbeidsoppgaver og å bli så lite detaljstyrt som mulig. Datamaterialet viser derimot at ved læring av ny teknologi, foretrekker informantene å lære i grupper istedenfor å bli overlatt til seg selv. Preferansene informantene uttrykker under opplæringssituasjonen av ny teknologi, samsvarer altså ikke med ytelsesfaktorene autonomi og fleksibilitet. Dersom de er til stede under opplæringen, tolker vi det heller som å påvirke motivasjonen i en negativ retning.

Videre har også undersøkelsen studert endringer i personlighetstrekk i forbindelse med læring av ny teknologi. Kooij m.fl. (2011), samt teorien til Kanfer og Ackermann (2004) viser en nedgang i personlighetstrekket *åpenhet for nye opplevelser* i takt med stigende alder. Vi kunne imidlertid ikke i denne undersøkningen se at skifte i personlighet virker inn på motivasjonen til å lære ny teknologi. Det eneste personlighetstrekk som så ut til å eventuelt ha en innvirkning, var *interaksjon* og *samspill med andre*. Ifølge Kanfer og Ackermanns teori fra 2004, øker disse personlighetstrekk med alderen. Her så vi at flere av informantene uttrykte et ønske om at opplæringen skulle foregå sammen med andre kolleger og gjerne som en diskusjon der alle hjelper hverandre, fremfor klasseromsundervisning. Dette funn fikk vi allerede i undersøkningen av kognitive evner, da denne undervisningsformen antas å være

mer erfaringsbasert. Preferansen kan altså også forklares ved eldres økte interesse for å interagere med andre. Hvilken faktor som ligger til grunn for hvorfor de foretrekker opplæring i grupper, er derfor litt uklart. Uansett, vil det viktigste i denne forbindelse være at organisasjonen er klar over denne preferansen og har mulighet til å tilrettelegge for slik opplæring ved innføring av ny teknologi.

#### 4.3.3 Delkonklusjon

I forbindelse med dette tema har vi fått noen interessante funn som indikerer at det er viktig for informantene med ytelsesfaktorene *fleksibilitet* og *autonomi* for å opprettholde motivasjonen til jobben. Vi tolker imidlertid ikke at disse ytelsesfaktorene er viktige i informantenes opplæring av ny teknologi, de har snarere en demotiverende effekt av å være til stede. Informantene motiveres ikke av *konkurransse*, *makt* og *status*, men dette synes heller ikke ha noen større innvirkning på motivasjonen i arbeidet med ny teknologi. Skiftet i ytelsesfaktorer hos de intervjuede tolkes derfor ikke som å påvirke motivasjonen til læring av ny teknologi i stor grad. Det kan imidlertid være bra at organisasjonen er bevisst over at eldre arbeidstakere ikke motiveres av konkurranse, makt og status i samme utstrekking som yngre, slik at ikke opplæringen av ny teknologi føres på en måte der disse faktorer fremheves.

## **7.0 Konklusjon**

Våre funn viser at det finnes flere faktorer som spiller inn på eldre arbeidstakeres motivasjon til ny teknologi. Det finnes derfor ikke bare *et* svar på hvordan organisasjonen kan legge til rette for å skape motivasjon hos seniorer. Ved økt alderdom skjer det nemlig flere endringer, både kognitive og psykologiske. Begge disse endringene er tatt i betraktning i besvarelsen på problemstillingen, som er følgende:

*Hvordan kan organisasjonen tilrettelegge for seniorennes motivasjon til å lære ny teknologi?*

Problemstillingen tar for seg en organisatorisk tilrettelegging fremfor en ledelsestilnærming, da det ellers ville vært en antagelse om at ledelse har størst betydning på de eldres motivasjon til ny teknologi. Likevel så synes det å være tilfellet. Det vi har oppdaget, er at ledelsen kan gjøre en stor forskjell for seniorenne i opplæringsprosessen. Organisasjonen bør i denne anledning se til at lederne i bedriften er tilstrekkelig kompetente til å tilrettelegge for

seniorene i forbindelse med opplæring av ny teknologi. Det er også mulig at organisasjonen kan utforme en type opplæringsstrategi i forbindelse med innføring av ny teknologi.

Ved å nærmere utforske hvordan de kognitive- og psykologiske aldersendringene påvirker motivasjonen til læring av ny teknologi, har vi funnet områder som er spesielt viktige for seniorer i opplærings situasjoner. Våre funn indikerer at endringer i kognitive evner påvirker motivasjonen, dersom læringsmetodikken ikke tilpasses. De eldre arbeidstakerne vi snakket med ville at opplæringen skulle foregå på arbeidsplassen i arbeidstiden, i form av blandede grupper (mangfold) og i dialog med hverandre, fremfor klasseromsundervisning. Måten seniorene ønsker at opplæringen skal foregå på, kan forklares ved at de lærer på en annen måte (mer krystallisert intelligens) sammenlignet med yngre kolleger.

Læringspreferansene kan også skyldes den økte interessen for samspill og interaksjon med andre. Lett tilgjengelig IT-support opplevdes også som å være viktig for seniores motivasjon i arbeid med ny teknologi.

Også et kortere tidsperspektiv synes ha en mulig innvirkning på motivasjonen, hvis ikke ledelsen setter krav til læringen. Dette var det mest tydelige, og kanskje det mest betydellesfulle funnet i undersøkelsen. Flere av informantene vektla at dette var det mest essensielle for at de i det hele tatt skulle være villige til å lære seg den nye teknologien. Videre viste det seg at tydelig kommunikasjon og tilstrekkelig informasjon var svært viktig for å etablere aksept til det nye systemet, dvs. at seniorene får en forståelse for hvorfor den nye teknologien innføres og hva den faktisk kommer til å bidra med. Et annet funn var at mentorrollen kan brukes aktivt for å motivere til læring av ny teknologi. Seniores skifte i ytelsesfaktorer var det eneste av de tre områdene som ikke synes å ha noen betydelig innvirkning på motivasjonen til ny teknologi. Her anser vi imidlertid det som positivt hvis lederen er bevisst på hva som motiverer eldre generelt, slik at opplæringen av ny teknologi ikke involverer konkurranse, da eldre i liten grad motiveres av denne ytelsesfaktoren.

## **7. 1 Forslag til videre forskning**

I dag finnes det lite eller ingen forskning på hvilke tiltak som organisasjonen kan gjøre for å tilrettelegge opplæringen av nye datasystemer og nye dataprogrammer for eldre. Noen

forskning foreslår tiltak på bakgrunn av funn i eldres motivasjon og preferanser, men disse tiltakene er kun hypoteser basert på forskernes egne tanker om hva som kan være gunstig. Vi har i dette studiet vært ute etter å tilegne oss seniorennes opplevde virkelighet, altså hva de selv anser som å være motivasjon fremkallende. Noe kritikk til egen forskning er at hva seniorer motiveres av, kan skyldes andre ting enn alder. Det kan være eksterne faktorer som påvirker eller for eksempel generasjonsskiftet. Vår utvalgsgruppe er også for liten til å generalisere funnene, men man kan anse studien som å være en start.

Vi håper at det gjøres flere kvalitative undersøkelser på området, slik at man finner flere faktorer som kan hjelpe både seniorer og organisasjonen med å legge til rette for deres motivasjon til å lære ny teknologi. Deretter hadde det vært mulig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse med et større utvalg, for å utforske funnenes overførbarhet.



## Litteraturliste

- Aronsson, Gunnar og Åsa Kilbom. 1996. *Arbete efter 45. Historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet* Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Bock, Laszlo. 2015. *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.
- Barnes-Farrell j. L og R. A. Matthews. 2007. "Age and work attitudes". I Kenneth S. Shultz og Garry A. Adams (red.) *Aging and Work in the 21st Century*, 139-162. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Birdi, Kamaljit og Dieter Zapf. 1997. "Age differences in reactions to errors in computer-based work". *Behavior & Information Technology*, 16(6):309-319
- Holme, Idar M. & Bernt M. Solvang. 1996. *Metodevalg og metodebruk*. 2. utg. Tano Aschehoug
- Inceoglu, Ilke, Jesse Segers og Dave Bartram. 2012. "Age-related differences in work motivation". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2):300–329
- Ipsos (for Senter for seniorpolitikk). 2018. *Norsk seniorpolitisk barometer 2018 Ledere i arbeidslivet*. Oslo: Ipsos, 10/18.
- Kooij, Dorien T. A. M., Annet H. De Lange, Paul G. W. Jansen, Ruth Kanfer og Josje S. E. Dijkers. 2011. "Age and work-related motives: Results of a meta-analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 32(2):197–225
- Kanfer, Ruth og Philip L. Ackerman. 2000. "Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework". *Applied psychology: An International*, 49(3):470 -482
- Kanfer, Ruth og Philip L. Ackerman. 2004. "Aging, adult development, and work motivation" *Academy of Management Review*, 29(3):440-458.
- Kvam , Merethe. 2016 "Selvtillit og selvbylde" *NHI.NO*. Lesedato 24 April 2019:

<https://nhi.no/familie/barn/selvtillit-og-selvbilde/>

Oslo Economics. 2018. *Aldringens betydning for helse, arbeidskapasitet og arbeidsprestasjoner*. Oslo Economics rapport, 1/11

Roberts, B. W og W. F. DelVecchio. 2000. "The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies". *Psychological Bulletin*, 126(1): 3-25

Solem, Per Erik. 2017. "Aldring og arbeidsprestasjoner". *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 55(1):56-63

Stamov-Roßnagel, Christian og Torsten Biemann. 2012. "Ageing and work motivation: a task-level perspective". *Journal of Managerial Psychology*, 27(5):459-478

Statistiska centralbyrån. 2011. *Arbetskraftsundersökningarna (AKU) 50 år. Fyra forskarperspektiv på arbetsmarknaden*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån

Utforsk sinnet. 2018. "Cattells intelligensmodell og hva den kan lære oss" Lesedato: 2 Mars 2019: <https://utforsksinnet.no/cattells-intelligensmodell-og-hva-den-kan-laere-oss/>

Warr, Peter og Kamal Birdi. 1998. "Employee age and voluntary development activity". *International Journal of Training and Development*. 2(3):190-204

Warr, Peter. 2001. "Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 16(1):1-36

Wolfson, Natalie E, Tomas M. Cavanagh og Kurt Kraiger. 2014. "Older Adults and Technology Based Instruction: Optimizing Learning Outcomes and Transfer". *Academy of Management Learning & Education*, 13(1):26-44

## Vedlegg av intervjuguide

**Hvem er vi:** Navn, skole, info om oppgaven

### Definisjons avklaring:

- Seniorer: defineres her som personer over 55 år. Senter for seniorpolitikk definerer seniorer som personer over 55 år og oppover og vi har valgt å gjøre det samme. Alle som vil delta i undersøkelsen vil være yrkesaktive.
- Ny teknologi: vi definerer det som å være IT-systemer eller nye dataprogrammer.  
(sosiale medier og mobiler/iPader inngår ikke i begrepet)

### Allmenne spørsmål:

1. Husker du første gangen du skulle lære deg et nytt IT-system?
2. Hvordan foregikk opplæringen av “den nye teknologien”?
  - *Hvordan fungerte den?*
  - *Var det noe som kunne forbedres, kunne den blitt opplevd som lettere og mer motiverende?*
3. Hvilke følelser opplevde du ved læring av “den nye teknologien”?
  - *Motivert eller ikke? Og hvorfor?*
4. Hvilke utfordringer opplever du i henhold til læring av ny teknologi?
  - *Er det mangel på støtte og opplæring?*
  - *Er det for korte tidsfrister?*
  - *Er dataprogrammene for kompliserte?*

### Spørsmål til de kognitive evnene:

#### Tiltak for redusert flytende intelligens

Det er noen teorier som sier at eldre ibland kan trenge mer tid til å lære seg ny teknologi sammenlignet med yngre.

1. Hva tenker du om det? Er det noe du opplever selv?

2. Om ja, hvordan påvirker dette din motivasjon til teknologiske oppgaver?

3. Hva kan organisasjonen gjøre for å legge til rette for dette?

- *Dele opp i to grupper?*

4. Er det noen tiltak som organisasjonen har gjort for at det skal bli lettere for deg å lære deg ny teknologi?

- *Hvordan fungerte det?*

5. Har du forslag på noen tiltak som organisasjonen kan gjøre for at det skal bli lettere for deg å lære deg ny teknologi?

#### Tiltak for redusert arbeidsminne

1. Opplever du at det iblant kan være vanskelig å huske det du har lært?

- *Vanskeligere nå enn når du var yngre?*

2. Om ja, hva kan du gjøre for å huske bedre under læringsprosesser?

- *Notatbok - tiltak fra organisasjonen (?)*

#### **Spørsmål til de psykiske forandringene:**

##### Reorganisation

Teorier mener at motivasjonen til å lære nye ting kan påvirkes av at eldre har et kortere tidsperspektiv.

1. Er dette noe som du selv kan kjenne igjen deg i?

2. Er det noe som organisasjonen/ledere kan gjøre for å endre denne innstillingen?

- *Har du noen forslag til tiltak for å øke motivasjonen til ny teknologi?*

### Exchange

1. Hva er det du motiveres av *generelt* i arbeidssammenheng?
2. Opplever du at dine motivasjonskilder blir dekket i arbeidet med ny teknologi?
3. Finnes det noen måte å bruke disse motivasjonsfaktorene i arbeidet med ny teknologi?
4. Har du alltid blitt motivert av disse motivasjonskildene, eller er dette noe som har endret seg med tiden?